

ファイナンス組織の改革トレンド（後編）

ファイナンス組織の近年の改革事例と今後の改革の方向性

デロイトトーマツコンサルティング合同会社 もりた ひろゆき
森田 寛之

1. はじめに

前々号（2018年9月号）において、“ファイナンス組織の改革トレンド（前編）”と題して、ここ20年程度の日本企業におけるファイナンス組織の改革の歩みを振り返った。会計制度の変更や経済・ビジネス環境の変化といった外部環境要因の変化に対応する形で、その時点の最適解を模索しつつ、着実に改革の歩みを進め、日本企業のファイナンス組織は一定のレベルで、更なる改革に取り組む素地が整った状態にある。

後編となる本稿では、近年ファイナンス組織が取り組んでいる改革内容を、事例を交えて紹介した上で、今後ファイナンス組織が改革に取り組む際のポイント・改革の方向性について展望する。

2. 昨今の環境変化

近年のファイナンス組織が取り組んでいる改革内容の紹介をする前に、各改革に至る背景やその前提について触れたい。

環境変化①：働き方改革・生産性革命の要請

少子高齢化の更なる進展により労働力人口が減少している日本において、労働力人口を一定レベルで維持していくために、活躍の余地がある女性や高齢者、外国籍人材の日本の労働市場への参入を促すという観点と、限りある労働力人口の生産性を高め、より効率的に付加価値を創造していくという観点が日本経済全体の要請として強まっている。

上記を実現するために働き方改革とそれによる生産性向上の取り組みとして、まず各日本企業においては長時間労働の是正を改革の一丁目一番地として取り組んでおり、ファイナンス組織としても、喫緊の課題として改革に取り組んでいる。

環境変化②：グローバル化の深化

第2の環境変化として、グローバル化の深化を挙げたい。ここでは2つの意味での“深化”について触れたい。

1つ目の“深化”の観点は、グローバル展開の範囲の拡大である。今までのグローバル展開は先進諸国を中心に行ってきたが、展開先が新興国にも及ぶことが当たり前になってきている。

2つ目の“深化”の観点は、海外各国への進出後の取引先・取引形態の変化である。当初の日本企業のグローバル展開では、海外進出するものの、取引先は日本の商社や日本企業の現地法人とその国の大手企業が中心であった。近年では販路や仕入先の開拓に伴い、海外各国の地場企業との直接取引が多くなってきている。

ファイナンス組織としても、そのような進出国の拡大・取引形態の多様化による、新たなリスクと向き合う必要性が生じている。更には事業・機能単位での組織のグローバル最適配置が進展しており、全ての事業・機能の中核組織が日本に集約されているわけではない、という状況を踏まえた上での取り組みが必要となっている。

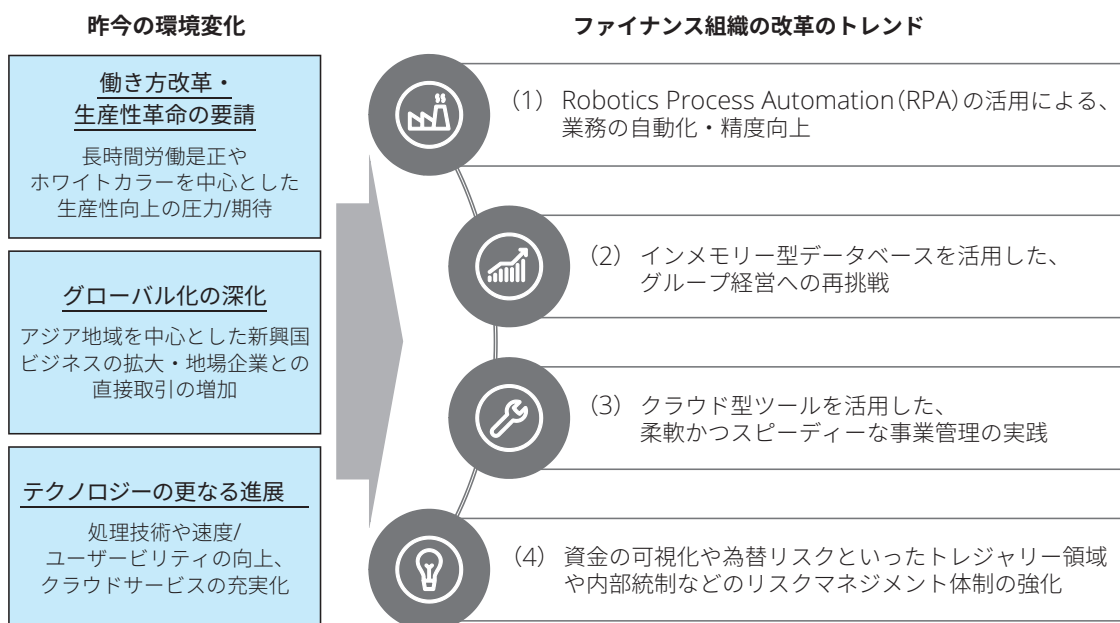
環境変化③：テクノロジーの更なる進展

第3の環境変化は、テクノロジーの更なる進展である。第1・第2の変化はファイナンス組織として改革に取り組むべき動機や必然性に対応するものであったが、第3の環境変化については、改革の前提条件や手段が整備されたことを意味する。

具体的には、ファイナンス組織の業務遂行をサポートするITシステム・ツール類が処理技術やユーザビリティの向上により、豊富に選択できるようになった。

ファイナンス組織としては、各社の課題の優先順位に基づき、解決する手段として適切なITシステム・ツール類を選択し、効果的な改革を進めている。

図表1. 昨今の環境変化とファイナンス組織の改革トレンド



3. ファイナンス組織の改革事例

前々号ではファイナンス組織の改革トレンド（前編）と題し、ここ20年程度の改革の歩みを振り返った。本章では事例を交えて直近の改革トレンドを紹介したい。各事例に共通しているのは、ファイナンス組織が果たすべき役割を、進展したテクノロジーを活用し、強化を続けている点である。

(1) Robotics Process Automation (RPA) の活用による、業務の自動化・精度向上

働き方改革・生産性革命の要請からの業務時間の短縮圧力、また高付加価値業務へのリソースシフトの要請、加えてグローバル展開の拡大・深化、M&A等による業務領域の拡大による業務量の増大に対応するソリューションとして、Robotics Process Automation (RPA) を活用した業務自動化を目指す取り組みが各社で推進されている。

RPAツールの特徴として、ルール化された業務処理を設定すれば、24時間自動的に処理を行うことができる点、各システムのアカウントさえ付与すれば、複数システムを跨いでの処理が可能である点である。この特徴を生かし、現状ヒトの手で処理を行っていたシステムへのデータインプットやダウンロード、データ加工、各種レポートの作成といった、既存基幹システムでは自動化しきれなかった業務の自動化の手段として活用されている。

本取り組みはファイナンス組織の役割の一つである、オペレーション業務の効率化・自動化を目的としており、削減された業務工数を経営管理やリスクマネジメントの強化といった領域に充当することが狙いの一つである。

る。

一方で本取り組みが主に本社のコーポレート部門の働き方改革の文脈で取り込まれており、“現状業務へのRPA導入による業務自動化”の効果創出に留まっているケースも見受けられる。本来的には、RPA導入を検討する際には、導入対象ではない（ヒトによって行われる）業務も含め、あるべきオペレーティングモデルを定義し、場合によっては組織の再設計も検討の俎上にあげ、業務の再設計・再配置を行うことで、効率化効果を最大化すべきものである。

(2) インメモリ型データベースを活用した、グループ経営への再挑戦

グローバル化の進展・深化に対応する形で、日本企業もグローバル展開を加速させており、グローバル規模での事業拡大が進み、海外売上比率も高まっている。一方で事業の急速なグローバル化・規模の拡大に経営管理に関するインフラ面の整備が追いついておらず、展開先の市場の経営・事業状況の把握が限定的となり、真の意味でのグループ経営が実現できていないケースが多い。特にM&Aを通じて事業拡大を進めた場合、M&A対象会社の情報は、PMI (Post Merger Integration) が徹底されない結果、ブラックボックス化するケースが多く、上記状況をより深刻にすることが多い。

グローバル展開した事業の状況やM&A対象会社の情報を可視化する際に、膨大なデータをグループとして統合管理することに適したシステムがない、ということも一因になり、本社主導でのグループ経営を諦めるケースも過去には多かった。しかしながら、膨大なデータを柔軟かつ高速に処理できるSAP HANAに代表されるインメモリ型データベースの登場後、グループ経営へ再挑

戦するファイナンス組織も増えている。

本取り組みをより実りあるものにするためには、単に新しいデータベースをグループとして導入するのみに留まらず、「どの情報を、どの単位で、どのような頻度で」可視化し、分析し、改善アクションを打っていくのかという、グループとしての経営管理サイクルの定義と管理対象情報の標準化をセットで行うことが重要である。

(3) クラウド型ツールを活用した、柔軟かつスピーディーな事業管理の実践

海外、特に新興国でのビジネスにおいては、外部環境の変化が速い。変化の速度が速い市場でビジネスを遂行する際には、月次や週次といった定期的な事業管理サイクルにおける報告・分析レポートの内容が固定的では、適切な分析に基づく効果的な改善アクションを打ち、事業を持続的に成長させていくことが困難になる。

短期のサイクルでの情報収集と多軸での柔軟な分析・シミュレーションの実施という事業側の要請に、クラウド型のEPM (Enterprise Performance Management) ツールを活用し、ビジネスパートナーとしての役割を果たそうとするファイナンス組織も増えてきている。クラウド型のEPMツールが柔軟かつスピーディーなPDCAサイクルの確立に適している点としては、従来のオンプレミス型のシステムに比べ、ユーザビリティを飛躍的に向上させた点である。ツールとして稼働させた後の“分析軸の追加”や“シミュレーション観点の変更”といった予実分析を通じた改善アクションの立案時に求められる事業側の多面的な要因分析ニーズに、情報システム部門や外部のシステムベンダーに多くを頼らず、ユーザー部門であるファイナンス組織や事業部門の企画・管理組織にて対応を完結させることが可能となった。先進的な事例では、定期的な事業管理を行う会議体に用いる報告資料を、EPMツールから抽出するレポート画面に置き換え、会議中に各マーケットにおける販売数量や価格、想定していた各種前提条件（為替や経済指標等）を変更した場合の事業収益へのインパクトをシミュレーションし、各種施策の方向性の修正や改善アクションを立案し、実行に即座に移すことを実践している。

上記のような事業管理サイクルを円滑に回していくためには、ファイナンス組織や事業部門の企画・管理組織といったビジネスパートナーとしての役割を担う側に、システム・ツールを取り扱う一定レベルでのITスキルとナレッジが求められる。またツールを導入する際に、現行の業務要件をそのままツールに落とし込もうとするケースが、よく見られる。変化の速い市場に対応するためのツールに対しては、そのツールに求められる要件も変動する。そのため導入の際には、スピーディーな事業上の判断を行う際に最低限必要な要件とは何か、を整理した上で、早期にツールを導入し、運用しながら追加に必要な要件や分析の観点を追加していくといった導入アプローチがより適している。

(4) 資金の可視化や為替リスクといったトレジャリー領域や内部統制などのリスクマネジメント体制の強化

クロスボーダーM&Aによる海外進出の加速、既存事業のオーガニック成長の活路を海外新興国市場に求める、といった近年の日本企業の事業展開により、日本企業の海外売上比率が高まってきている。海外での事業展開の拡大に伴い、ファイナンスリスクの適切な管理もファイナンス組織の重要な役割となっている。

上記のような要請に対応するための基盤となるグローバル全体での資金や為替リスクなどの情報の可視化を実現するツールとしてクラウドベースのトレジャリーマネジメントシステムが2010年代前半から登場した。また国を跨ぐ資金管理について、銀行側のサービスが充実してきたこともあり、ファイナンス組織として直接的に企業の収益にインパクトを与える資金効率の向上、為替リスクの最適化を目的にトレジャリー領域の改革を進めている。リスクマネジメントはグローバル経営の根幹をなすものである一方、日本企業の取り組みは遅れていたが、一定の投資を伴いながら、日本はもちろん、米国や欧州、アジア地域を巻き込んで通貨別の資金残高の可視化を進めたり、ネットィングなどにより為替リスクや支払コストの削減に取り組んだりしている企業が急速に増えていることは特筆に値するであろう。

なお、上記取り組みを実りあるものとするためには、システム基盤の整備の前段にグローバル全体のトレジャリーマネジメントに関するルールの統一、そのルールを効率的に運用するためのプロセスの整備も必要となる。

4. 今後のファイナンス組織の改革の方向性

前々号からファイナンス組織の改革トレンドと題して、過去20年程度の改革の歩みと直近の改革トレンドを紹介してきた。2010年代前半までの過去の改革の歩みとしては、「守りの役割」の効率化推進、ポリシー・プロセス・システムの統一に注力し、ファイナンス組織としての役割を果たすための基盤を形成した時期であった。現在の改革のトレンドは、形成された基盤と最新のテクノロジーを活用し、「攻めの役割」であるグループ経営への更なる貢献、「守りの役割」であるグローバルガバナンスの強化を目指している。これまでの改革の流れを踏まえ、本章では今後のファイナンス組織の改革の方向性を展望したい。

過去の日本企業においては、ビジネス部門が右肩上がりの事業環境も背景にし、企業の成長を牽引し、ファイナンス組織は主に「守りの役割」に特化し、企業を支えてきたのは今まで述べた通りである。またその際の企業を評価する尺度としては規模を象徴する売上高であり、P/Lが重要視されていた。

一方近年では売上高やP/Lに加え、規模だけでなく“企業の収益性”、“経営の効率性”の観点が重視され、ROE

を軸とした経営指標が重視されるようになってきている。そのような企業全体の“収益性”・“効率性”の向上に際して、ファイナンス組織が“攻めの役割”を果たす余地は非常に大きくなっている。

企業全体の“収益性”・“効率性”といった指標での評価となると、日本企業、特に複数事業を抱えているコングロマリット企業においては、欧米のみならずアジア系の企業と比べても後塵を拝している状況である。その理由として、収益性の高い事業や個別製品は存在しつつも、企業全体の収益性を押し下げる収益性の低い事業や製品を抱え、事業活動を継続していることが挙げられる。個々の企業において、その低収益事業が“祖業であるから”、“他の高収益事業に対する技術開発面で貢献しているから”、といった事業継続の理由はあるのだろうが、欧米のグローバル企業では、絶え間ない事業ポートフォリオの組み換えで、持続的な成長と高収益を実現している。

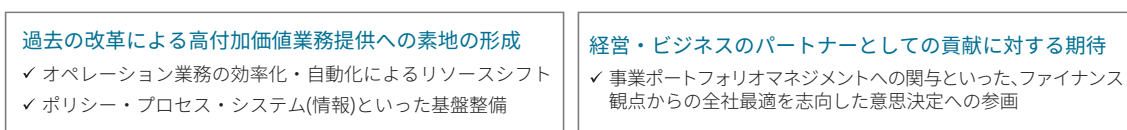
このような状況において、ファイナンス組織は今以上に経営・ビジネスのパートナーとしてより事業ポートフォリオの管理に関与していくことが1つの方向性となる。既にその一翼を担っているケースもあるが、具体的には事業ポートフォリオ管理における新規事業への参入、新規投資の際の投資判断基準の整備や投資判断への参画、既存事業の撤退基準の整備と撤退判断への参画などが挙げられる。特に既存事業の撤退についてはビジネス部門からでは、意思決定の俎上に挙がりにくのが現実である。ファイナンス観点から、企業としての価値向上に資する事業ポートフォリオの入れ替えに積極的に関与することが、今後のファイナンス組織により求められるのではないか。

上記役割を果たすためには、これまでの各改革で取り組んできた各種のポリシー・プロセス・システムといった基盤を企業価値向上に向けて、どう活用するかが問われる。経営・ビジネス部門のパートナーとして価値を發揮することにより適した組織設計、地理的な要素も加味したファイナンス機能の再配置の検討や、その役割を果たすために必要な人材像の定義とスキル・ナレッジの可視化、育成・採用方針の設計といったファイナンスタレントマネジメントの検討に代表される、制度・業務を運用する組織・人材に関する改革が今後のファイナンス組織が取り組むべき改革の方向性であると考えられる。

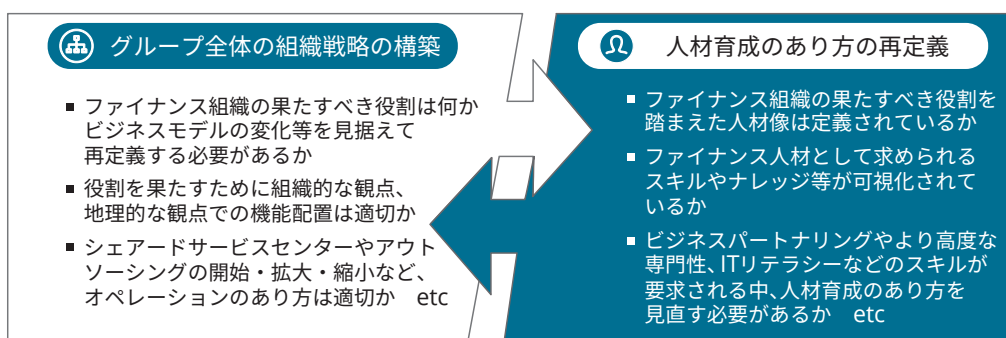
経営・ビジネスのパートナーとしての貢献に対する期待

- ✓ 事業ポートフォリオマネジメントへの関与といった、ファイナンス観点からの全社最適を志向した意思決定への参画

図表2. ファイナンス組織の今後の改革の方向性



足元で推進している各種の取り組みを継続的に実施する一方、経営・ビジネスのパートナーとして相応しい組織体制・人材育成制度を構築することが肝要



5. 結び

前々号から、ファイナンス組織の改革トレンドと題し、過去の改革の歩みを振り返り、今後の改革の方向性を展望した。今後経済のグローバル化は益々進展し、技術革新のスピードもより加速していくであろう。その中で日本企業もその環境変化に直面していくことになる。時代や環境が変わっても、ファイナンス組織に求められ

る役割は普遍的である。時代や環境の変化に合わせ、ファイナンス組織としての役割を果たすための不断の改革を、その時々適切な手段を用いて取り組んでいくことが重要となる。

最後に、本連載が今後のファイナンス組織の改革の方向性を考える一つの機会になれば幸いである。

以上